ForumEco
PRESSE ECONOMIQUE REGIONALE

# L'entreprise responsable :

**Dîner-débat.** Démarche inéluctable pour les uns, nébuleuse au contenu incertain pour les autres, la responsabilité sociale des entreprises (RSE) reste néanmoins au cœur de la réflexion des dirigeants. *Le Journal du palais de Bourgogne* a tenté de faire la lumière sur les bonnes pratiques en la matière.

Textes : Stéphane Bourdier
Photos : Thomas Hazebrouck

Conjugant à la fois des considérations économiques, environnementales, sociales et territoriales, le concept séduit entrepreneurs et chercheurs.

Mesures et investissements en faveur de l'environnement, participation financière au transport domicile-travail, actions d'insertion en direction des publics fragiles, nouvelles méthodes de recrutement et de management… Il n'a jamais été autant question de la responsabilité sociale des entreprises (RSE). Développement durable oblige, les organisations syndicales et professionnelles, et nombre d'entreprises – de toutes tailles et de tous secteurs d'activité – se sont saisi de ces considérations sociales et environnementales avec vigueur, sans renoncer pour autant à la quête de la performance. Si bien qu'aujourd'hui, le périmètre d'action des entreprises dépasse les seules limites de la production de biens et de services. Les instituts d'enseignement supérieur ont déjà intégré la question de la RSE dans leur processus de réflexion. « *La conférence des grandes écoles a décidé en 2006 que tous les établissements d'enseignement supérieur devaient présenter un rapport de développement durable,* explique Joël Ernult, directeur RSE et développement durable à l'école supérieure de commerce (ESC) de Dijon, où une chaire consacrée à la RSE a été créée et où cette question fait partie intégrante du cursus des éudiants. *Cette décision a été prise sur la base du volontariat, mais avec le Grenelle de l'environnement, l'établissement de ce document pourrait devenir une obligation.* » Car si la RSE naît parfois d'une démarche volontaire et concertée, elle n'en reste pas moins souvent la résultante d'obligations réglementaires. « *Les caisses d'épargne ont, depuis leur création, une vocation d'intérêt général,* rappelle Thierry Lignier, chargé du pôle ressources humaines au directoire de la caisse d'épagne Bourgogne Franche-Comté (partenaire de l'ESC). *Nous consacrons 1 % de nos résultats en subventions pour financer des missions d'intérêt général.* » Marc Rey, chargé de mission développement économique local à EDF Bourgogne, distingue d'ailleurs trois cas de figure : « *La RSE peut venir de la loi, jouer sur l'image de l'entreprise ou revêtir un aspect offensif* ». L'engagement des entreprises dans une démarche RSE peut se traduire par exemple dans la politique de la ville. Le groupe Casino fait d'ailleurs figure de précurseur en la matière. « *Nous sommes nés du commerce de proximité,* rappelle Mansour Zoberi, directeur de la promotion de la diversité et de la solidarité du distributeur stéphanois, nouvellement nommé à la Haute Autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité (Halde). *Nous ne travaillons pas seulement dans les quartiers difficiles pour attirer les jeunes talents. Il nous arrive de temps en temps de nous mettre autour d'une table avec La Poste et les institutions pour créer un commerce multiservices.* » Pour Samuel Mercier, directeur de l'institut d'administration des entreprises (IAE) de l'université de Bourgogne, « *la RSE représente un enjeu inéluctable pour les entreprises, qui sont devenues des lieux de création et de recherche pour toutes les parties prenantes commes les clients ou les institutions* ». À la manière de monsieur Jourdain, de nombreuses entreprises menaient depuis longtemps des actions d'intérêt collectif sans le savoir. Ou sans le faire savoir. « *Qui sait qu'aujourd'hui 40 % du monde sportif est financé par les entreprises ?,* souligne Pascal Gautheron, président du Medef Côte-d'Or. *Peu de gens savent aussi que les entrepreneurs investissent à Dijon dans le logement social.* » Quelle que soit la terminologie employée pour définir la démarche vertueuse engagée au nom de la responsabilité sociale ou environnementale, le concept est ancien. « *La RSE trouve son fondement dans les statuts de l'économie solidaire établis au XIXe siècle,* précise Jean-Louis Cabrespines, président de la chambre régionale de l'économie sociale et solidaire (Cress). *Nous préconisons, par exemple, une échelle des salaires de un à sept dans les entreprises et, dans ce domaine, il reste beaucoup à faire !* » Une question de la rémunération des dirigeants – colonne vertébrale de la politique RSE menée au sein de l'entreprise –, qui fait l'objet d'une thèse préparée par Vincent Sitbon, doctorant à l'université de Bourgogne. « *La rémunération du dirigeant a un lien étroit avec la question de l'éthique, car c'est le dirigeant qui transmet une vision globale de l'entreprise à ses salariés.* » *(lire notre encadré).*

### DU DISCOURS À LA MÉTHODE…

Cependant, la démarche, si vertueuse soit-elle, n'est pas toujours simple à mettre en œuvre dans les entreprises et en premier lieu dans les PME. « *Nos entreprises ont parfois du mal à répondre à leurs obligations réglementaires et légales,* confirme Gilles Penet, président de la CGPME Saône-et-Loire. *Mais à partir du moment où un chef d'entreprise initie un projet, il est important pour lui de fédérer l'ensemble de ses équipes.* » Un constat partagé par Vincent Martin, membre de la fédération régionale des travaux publics (FRTP), qui a enclenché un programme collectif dans le domaine de la RSE. « *Cette démarche vise à assister les entreprises qui ont peu de moyens humains pour mettre en place des actions en faveur de la RSE ; 16 entreprises se sont portées volontaires pour établir un audit et un plan d'actions* ». Ce programme tend notamment à mieux sensibiliser les salariés et à mieux les accueillir sur les chantiers. « *Notre métier,* poursuit Cyril Comas, directeur adjoint de l'entreprise Désertot à Dijon, qui s'est portée volontaire dans cette opération, *ne pouvait pas passer à côté du développement durable, puisque nos chantiers ont un impact direct sur notre environnement.* » La FRTP a fait appel à une consultante extérieure, Corinne Strauss, qui a joué le rôle de « catalyseur » : « *Nous avons identifié 30 familles de parties prenantes comme certains services de l'État* », indique cette dernière. Youcef Hamoudi, gérant de la société Centaure à Dijon, a mené lui aussi une réflexion similaire dans sa société, en partenariat avec la fédération des entreprises de propreté. « *Nous étions précurseurs en terme d'intégration des publics sensibles. Nous avons formalisé notre engagement en faveur du développement durable, écouté nos clients sur nos horaires d'intervention et revu nos méthodes de management.* » Autre rélexion collective, celle menée par le centre des jeunes dirigeants. « *Le CJD s'est emparé de cette question depuis longtemps,* explique Angella Domenach, membre du CJD de Dijon. *Nous avons développé il y a cinq ans un outil de performance globale qui permet aux dirigeants d'analyser les relations avec les clients, les fournisseurs et les actions menées en faveur du développement durable et de la responsabilité sociale* ». Le démarche RSE est bien entendu partie prenante de la politique de ressources humaines. Virginie Petitcuenot, directrice des ressources humaines de Leroy-Merlin à Quetigny, explique comment l'enseigne a pris en compte l'aspect social jusqu'à être reconnue au niveau national pour son « bien-être au travail ». « *Au niveau de la gestion du temps de travail, les salariés sont à temps choisi. Nous intégrons les personnes souffrant d'un handicap bien au-delà des normes imposées et nous travaillons au niveau local sur la mise en place d'un plan senior.* » Certaines entreprises ont poussé encore plus loin la démarche, comme Sinéo à Dijon. « *La RSE est au cœur de notre activité,* décrypte Thomas Buffard, son gérant. *Nous sommes une entreprise d'insertion qui propose un service de nettoyage écologique sans eau avec des produits biodégradables* ». Première société d'économie mixte de France à avoir obtenu le label Iso 14.001, la Semaad a par ailleurs décroché le label Discerno. « *La démarche doit être globale,* conclut Thierry Lajoie, son directeur général, *car c'est avant tout un changement de paradigme* ». À bon entendeur…

## La rémunération des dirigeants : élément majeur de la RSE ?

Vincent Sitbon, doctorant à l'université de Bourgogne, travaille sur la question de la rémunération des dirigeants : « *Cette recherche vise à mobiliser la dimension éthique dans l'explication du niveau et de la structure de la rémunération des dirigeants. Le recours à l'éthique peut s'opérer à trois niveaux : celui des valeurs des dirigeants, qui conditionneront leur choix d'exercer dans des entreprises ayant des niveaux de RSE plus ou moins élevés. Ce choix pourra avoir des conséquences tant sur le niveau de leur rémunération (qui s'avère généralement plus faible que dans les entreprises peu socialement responsables), que sur sa structure (les entreprises à forte RSE tendent à axer la rémunération sur des indicateurs de long terme, ou visant la satisfaction de multiples parties prenantes). Deuxième niveau, celui de l'entreprise ou du secteur d'activité, en recourant à des structures de rémunération basées sur l'équité interne et externe. Enfin, les valeurs nationales pourront impacter le niveau de rémunération, en tolérant des plus ou moins grands différentiels entre le dirigeant et ses subalternes* ».

**Retrouvez ce dîner-débat en vidéo sur internet : forumeco.com et elitimage.com**

# qu'en est-il vraiment ?

**Joël Ernult, directeur RSE et développement durable à l'ESC Dijon :** *« La mission d'un établissement d'enseignement supérieur tel que l'ESC est certes de former des managers, mais des managers responsables. »*

**Thierry Lignier, membre du directoire de la caisse d'épargne Bourgogne Franche-Comté chargé du pôle ressources humaines :** *« Notre engagement dans la RSE est un motif de fierté pour nos collaborateurs. Nous sommes par ailleurs la première banque a être engagée dans une certification Iso 14.001. »*

**Samuel Mercier, directeur de l'institut d'administration des entreprises (IAE) de Dijon :** *« L'ensemble des entreprises sont là pour être utiles socialement, au sens large. Dans la RSE, une démarche volontaire est souvent préférable à une loi qui peut mal s'adapter à la situation. »*

**Mansour Zoberi, membre de la Halde et directeur de la promotion de la diversité de la solidarité du groupe Casino :** *« L'adhésion de l'ensemble des collaborateurs à la démarche RSE est indispensable, c'est pourrquoi nous avons construit l'ensemble de notre politique autour du dialogue social. »*

**Pascal Gautheron, président du Medef de la Côte-d'Or :** *« Demain, les entreprises qui vont gagner sont celles qui vont donner du cœur et de l'âme pour attirer les jeunes talents. »*

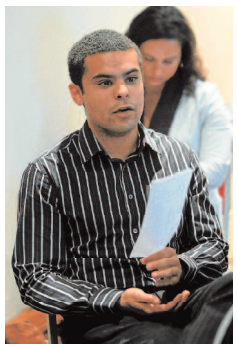
**Corinne Stauss, consultante :** *« Mon rôle est d'apporter des outils pour formaliser cette démarche vers le développement durable et sur l'ensemble des enjeux de la RSE. »*

**Gilles Penet, président de la CGPME de Saône-et-Loire :** *« Que ce soit dans le domaine des interventions sociales ou environnementales, le chef d'entreprise doit faire preuve de beaucoup de communication et de pédagogie à l'intérieur de sa société. »*

**Jean-Louis Cabrespines, président de la chambre régionale de l'économie sociale et solidaire (Cress) :** *« Notre crainte est que le principe de RSE soit trop dans "l'air du temps" et qu'il s'étiole peu à peu. »*

**Vincent Martin, responsable à la Fédération régionale des travaux publics (FRTP) :** *« Nous nous sommes aperçu que nous faisions de la RSE sans le savoir – et surtout sans le formaliser – alors que nos salariés avaient besoin de visibilité. »*

**Thomas Buffard, gérant de la société Sinéo Dijon :** *« L'avantage pour les clients de faire appel à nous, en plus du service, c'est de bénéficier d'un partenariat RSE. »*



**Angella Domenach, membre du centre des jeunes dirigeants de Dijon :** *« Nous proposons aux entreprises d'adopter l'outil que nous avons développé pour mesurer à la fois leur performance et leur RSE. »*

**Cyril Comas, directeur adjoint de l'entreprise Désertot :** *« Les travaux publics souffrent parfois d'une image négative alors que nous avons toujours pris en considération l'aspect social sur nos chantiers. »*

**Thierry Lajoie, directeur de la Semaad :** *« La collection de bonnes intentions et de bonnes actions ne conduit pas pour autant à prétendre à faire de la RSE. Comme le développement durable, c'est une démarche globale, qui ne se découpe pas en rondelles ! »*

**Virginie Petitcuenot, directrice des ressources humaines chez Leroy-Merlin à Quetigny :** *« Tous les ans, nous organisons une enquête sur le bien-être au travail. Les salariés peuvent ainsi faire part de manière anonyme de leur sentiment. »*

**Marc Rey, chargé de mission développement économique local à EDF Bourgogne :** *« Depuis 2005, une charte RSE s'applique à l'ensemble du groupe, ainsi qu'à nos fournisseurs et nos sous-traitants. »*

**Youcef Hamoudi, gérant de la société Centaure :** *« Nous ne mesurons pas encore tous les impacts de notre démarche RSE même nous sentons plus d'écoute, de respect de la part de nos collaborateurs. »*

**Soirée organisée en partenariat avec**

france telecom

CAISSE D'EPARGNE DE BOURGOGNE FRANCHE-COMTE

focale info

ELITIMAGE

RESTAURANT Gallery 412